

التفكير الاستراتيجي وأثره على إنجاز العاملين

دراسة على عينة من شركات المياه الغازية السودانية العاملة بولاية الخرطوم

The impact of strategic thanking on achievement

A study on a sample of Sudanese carbonated water companies operating in
Khartoum State

د. آدم يعقوب أبكر^{1*}، أ. منال جعفر جاه الرسول²، د. حامد عبدالله أحمد³

¹كلية الاقتصاد والدراسات التجارية - جامعة كردفان - السودان adamyagoub85@gmail.com

²كلية الدراسات العليا - جامعة أم درمان الإسلامية manal.jaffer23@gmail.com

³كلية العلوم الإدارية - جامعة السلام - السودان hamidabdallah@gmail.com

تاريخ التسليم: 2020/11/15، تاريخ المراجعة: 2020/02/19، تاريخ القبول: 2021/03/22

Abstract

This study aimed to examine the relationship between strategic thanking and achievement. The study employed the quantitative method and deduction approach via convenience sampling; the study used a non-probabilistic sample. The sample size was 150 individuals. The questionnaire was distributed to 133 questionnaires with 88% of the distributed questionnaires. For the analysis of data and hypotheses testing, descriptive statistical methods was used (frequencies, percentages, deviations,) and analytical statistical methods (Exploratory Factor Analysis, Confirmatory Factor Analysis, Pearson correlation and path analysis) through the statistical package for social science (SPSS) program. The result of this study show that a positive relationship between all components of strategic thanking achievement.

Keywords: Strategic thinking, strategic intent, hypotheses driven, thinking in time, achievement.

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وإنجاز العاملين. تم بناء نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات والمقاييس اعتماداً على أدبيات الدراسات السابقة. حيث اعتمدت الدراسة على الفلسفة الواقعية و المنهج الكمي (الوصفي التحليلي)، استخدمت الدراسة عينة غير احتمالية (ميسرة) لجمع البيانات عن طريق الاستبيان، حيث تم توزيع عدد 150 استبانة واسترد منها 133 بنسبة استجابة بلغت 88%. وللتأكد من درجة الاعتمادية في البيانات تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ، واستخدم أسلوب تحليل المسار ونموذج المعادلة البنائية لاختبار الفرضيات وذلك أن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين كل مكونات التفكير الاستراتيجي وإنجاز العاملين.

الكلمات المفتاحية: التفكير الإستراتيجي، القصد الاستراتيجي، التفكير في الوقت المناسب، قيادة الافتراضات، إنجاز العاملين.

*المؤلف المراسل

لوحظ في الآونة الأخيرة توجه الكثير من الأجهزة والمؤسسات الخاصة و الحكومية في معظم دول العالم إلى تبني مفهوم التفكير الاستراتيجي وتطبيقها في العديد من القطاعات الخدمية والاقتصادية، وبمنظرة عامة وشاملة للأوضاع الحالية، يمكن القول بأن أهم دوافع الأخذ بالتفكير الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية وتحقيق الإنجاز وأن التخطيط الاستراتيجي الفعال والإدارة الاستراتيجية الكفؤة سيكونان السند الفعال على حد سواء في تحسين أداء القطاع الخاص والعام، وخصوصاً أنه في عصرنا الراهن، تواجه كافة منظمات الأعمال سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أم خدمية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة. وأمام تلك التحديات المحمومة أضحت الإدارة التقليدية بعمليات ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة. الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك (صبرينة، 2015).

2. مشكلة الدراسة:

تعتبر التفكير الاستراتيجي النهج السليم من أجل تحقيق الأهداف حتى يصل المورد البشري إلى أعلى درجات النجاح في ظل الصراع الشديد نحو تحقيق الإنجاز و الأداء العالي في العمل رغم الدور الذي تقوم به الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التميز والنجاح و التقدم بالصورة السريعة والمرضية لجميع الأطراف إلا أن هنالك قصور واضح في أداء الموارد البشرية بصورة عامة وفي ظل تلك الصراع أصبحت الشركات في بيئة الأعمال الحالية القائمة على المنافسة الشديدة تواجه تحديات غير مسبقة بسبب أن التغيير أصبح قاعدة، فكان لابد من الإستجابة لهذه التغيير في الإتجاه نحو الإنجاز، وكذلك الإستجابة لرغبات ومتطلبات العملاء، ويتطلب ذلك السعي دوماً لإكتشاف طرق وإبتكارات جديدة، بحيث تؤدي إلى الانتقال بالإنجاز إلى حالة أفضل وخاصة عندما تفشل الشركات المنافسة في تبني تلك الإبتكارات وتقليدها، آخذة في الإعتبار التفكير الاستراتيجي كآلية تنافسية في تحقيق الإنجاز.

ونظراً لأهميتها تناولتها عدد من الدراسات كمصدر للإنجاز. حيث تناولت دراسة (عامر عمر، 2013) درست أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده (المنظور النظمي، التركيز على النية، الإنهازية الذكية، القيادة بالافتراضات، التفكير في الوقت المناسب) على الهيكل التنظيمي، بينما (ترغيني، 2015) تناولت التفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، التصور النظمي، قيادة

الافتراضات، التفكير في الوقت المناسب، الفرص الذكية) في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة تختلف هذه الدراسة من الدراسات السابقة أعلاه من حيث العوامل البيئية و الثقافية .

وايضا تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأن الدراسات السابقة تناولت التفكير الاستراتيجي كمتغير مستقل مع متغيرات تابعة أخرى بينما الدراسة الحالية تناول التفكير الاستراتيجي كمتغير مستقل و الإنجاز كمتغير تابع و هذا يمثل فجوة بحثية، و تناول (العشي، 2013) التفكير الاستراتيجي بأبعاده (الإبداع، المساءلة، المدخل المستقبلي، إدارة الصراع، الذكاء، التفكير المنظم، النمط العقلي المتنوع) على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية بينما تناولت الدراسة الحالية التفكير الاستراتيجي من خلال (القصد الاستراتيجي، التفكير في الوقت المناسب، قيادة الافتراضات) تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة أعلاه من حيث إختلاف أبعاد المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي) و هذا يمثل فجوة بحثية أيضاً ، و هنال العديد من الدراسات تناولت مفهوم الإنجاز نجد ان (العنبي،2010) تناولت أثر تكنولوجيا المعلومات على الإنجاز و تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في حين ان الدراسة السابقة تناولت تكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقل بينما الدراسة الحالية تناولت التفكير الاستراتيجي كمتغير مستقل و هذا يعتبر فجوة بحثية ، و تناول (صبرينة 2015) تقييم أداء العاملين و أثره على أداء المؤسسة ، بينما درست (حنان بودوسة،2013) علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين ، تختلف هذه الدراسة عن الدراسات أعلاه تناولت الدراسات السابقة مفهوم أداء العاملين كمتغير مستقل في حل مشكلة الدراسة بينما الدراسة الحالية تناولت الإنجاز كمتغير تابع.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة نجد أن ليس هناك دراسة تناولت التفكير الاستراتيجي كمتغير مستقل بأبعاده (القصد الاستراتيجي، التفكير في الوقت المناسب، قيادة الافتراضات) الإنجاز كمتغير تابع ، لذا تسعى هذه الدراسة الى سد الفجوات البحثية من خلال تبني نظرة متعددة الأبعاد للتفكير الاستراتيجي على الإنجاز، و عليه تتمثل مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي كيف تؤثر التفكير الاستراتيجي(القصد الاستراتيجي، التفكير في الوقت المناسب، قيادة الافتراضات) على الإنجاز في شركات المياه الغازية السودانية العاملة في ولاية الخرطوم؟ تنفرع منها التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو أثر القصد الاستراتيجي على الإنجاز؟
2. ما هو أثر التفكير في الوقت المناسب على الإنجاز؟
3. كيف يؤثر قيادة الافتراضات على الإنجاز؟

من خلال الإجابة على هذا السؤال من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في فهم وجهات النظر المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي و كذلك معرفة تأثيرها على الإنجاز و تقترح الدراسة إطاراً متكاملًا لممارسة التفكير الاستراتيجي نحو تحقيق الإنجاز في الشركات قيد الدراسة. لذلك لقد جاءت تنظيم الدراسة على النحو التالي (الأهمية العلمية و العملية للدراسة ، أهداف الدراسة، مفهوم التفكير الاستراتيجي ، مفهوم الإنجاز ، العلاقة بين هذه متغيرات من واقع الدراسات السابقة ، نموذج الدراسة و تطوير الفرضيات ، منهجية الدراسة، الاساليب الإحصائية، إختبار الفرضيات و تفسير النتائج و مناقشتها ، بجانب المضامين النظرية و التطبيقية و أخيراً محددات الدراسة و التوصيات ببحوث مستقبلية).

3. الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في محاولتها لفهم المزيد عن التفكير الاستراتيجي و أثره على الإنجاز، كما تبرز أهمية الدراسة فيما يؤمل أن تمثله من إضافة علمية جديدة للمعرفة، قد تسهم هذه الدراسة في إضافة نموذج جديد في هذه المجال ، أنها تعتبر مساهمة يمكن أن تفيد الأكاديميين و المهتمين بهذا المجال، و تفتح آفاق جديدة للباحثين في دراسة التفكير الاستراتيجي في مجتمع آخر و مع متغيرات أخرى.

4. الأهمية العملية:

يساهم هذه الدراسة في توضيح دور المورد البشري الموالى للمنظمة في تحقيق أهداف شركات المياه الغازية بالسودان و توضيح الأبعاد الأساسية للتفكير الاستراتيجي التي تؤدي إلي زيادة الإنجاز ، و تقديم توصيات لمتخذي القرار في شركات المياه الغازية، و تسعى الدراسة للوصول إلي نموذج تساعد المنظمات في تحقيق مستوي عالي من الأداء لدلى عاملها.

5. أهداف الدراسة:

هذه الدراسة تهدف لإختبار العلاقة بين التفكير الاستراتيجي و الإنجاز لدي العاملين بشركات المياه الغازية العاملة في ولاية الخرطوم على النحو التالي.

1. بيان أثر العلاقة بين القصد الاستراتيجي و الإنجاز.

2. التعرف على أثر التفكير في الوقت المناسب على الإنجاز.

3. إختبار العلاقة المباشرة بين قيادة الافتراضات و الإنجاز.

6. الجانب النظري للدراسة:

1.6. مفهوم التفكير الاستراتيجي:

إن التفكير الاستراتيجي يمثل أسلوب تحليل مواقف تواجه المنظمة تتميز بالتحدي والتغير، والتعامل معها من خلال التصور والنوافذ والبوستر الاستراتيجي لضمان بقاء المنظمة وارتقاءها بمسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية حاضراً ومستقبلاً (الخفاجي، 2010 م). يؤدي أسلوب التفكير الاستراتيجي إلى تمكين المؤسسة من دراسة اتجاهات العمل البديلة ويتطلب تحديد الاختيارات على أساس وضعها الحالي والتي يمكن أن تكون لها أهمية كبيرة في مستقبل المؤسسة.

حيث يساعد هذا النوع من التفكير في استخدام "الحدس والتخيل وملكة الابتكار والإبداع" في صياغة الخطة الاستراتيجية خاصة على مستوى البرنامج الذي يشجع على تصميم أنماط برمجية جديدة يعتقد أنها ستجلب بصورة أفضل من البرامج المستخدمة في الوقت الراهن. وأن التفكير بالمستقبل ليس معناه رفض الأداء الساب (عاشور، 2007). إن الإمساك بالنجاح يستلزم تعلم وإتقان مهارة وخبرة الإدارة الصحيحة، لأنها أساس مواجهة التحديات التي تعيشها منظمات الأعمال وعلى جميع الصعد، إدارية، وتقنية، واجتماعية وثقافية ومؤسسية ودولية ومن ثم البقاء بقوة وثبات في عالم المنافسة وأحد أهم مداخل الإدارة الصحيحة ومن أنجع تقنياتها المعاصرة هو (الفكر الاستراتيجي) بوصفه الفكر الجوال الذي ينتقل في الفضاءات المتاحة دون انغلاق (الدوري وصالح 2009)

و يعرف التفكير الاستراتيجي بأنه تلك القدرات و المهارات الذهنية و الفكرية الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية و ممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية ، من عملية تحديد رسالة و غايات و أهداف المنظمة و صياغة الإستراتيجية و تنفيذها و مراقبة عملية التنفيذ (أرمسترونج ، 2008). ويتضمن في هذه الدراسة القصد الاستراتيجي، التفكير في الوقت المناسب و قيادة الافتراضات.

1.1.6. القصد الاستراتيجي:

هو التعبير عن وضع قيادي معين ترغب المنظمة في الوصول إليه و تأسيس معيار واضح لكيفية قياس التطور المبذول للوصول إلي المعيار (صبرينة، 2015).

2.1.6. التفكير في الوقت المناسب:

التفكير في الوقت المناسب يمكن المنظمة من تحديد إستراتيجية ملائمة لسد الفجوة بين وقائع الماضي ومعطيات الحاضر وملامح المستقبل. هو التحويلات الجوهرية و حركة الانتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها أو عن الحالة القائمة ، و

أي تبدل يحدث في العمل ، و تغيير الطريقة التي تسير بها الاعمال و كيفية تنظيمها (الشماع و حمود،2000م).

3.1.6. قيادة الافتراضات:

يعرف ب (التوجه نحو الفرضيات) حيث أن التفكير الإستراتيجي يتضمن التفكير و العمل ضمن عدة افتراضات و بدائل غير أكيدة تقود إلي فرضيات و بدائل جديدة تكون أكثر ملائمة مقارنة مع سابقتها (صبرينة، 2015).

7. مفهوم الإنجاز:

يعتبر الإنجاز ناتج النشاط الذي يقوم به الفرد بغية تحقيق شئ ما ، أو إستكماله ، أو الوصول إليه ، كالإنجاز في العمل ، أو في تحصيل مادة علمية ، أو نيل درجة مهنية ، أو شهرة تجارية ، وفي حالة وصفنا للشخص بأنه منجز ، فإنما يكون المقصود هنا أنه شخص كفاء ، ويمكن أن يعتمد عليه في إنجاز ما يطلب منه وإنهائه في وجه مرضٍ (إبراهيم بدر، 2011م) ويعرف حسب نظرية دافع الانجاز تمثل رغبة الافراد في الاجادة والامتياز في تحقيق نتائج في المهام التي يقومون بها وتتفاوت درجة احساس الموظف بالسعادة باختلاف قيمة هذا الدافع إليه، (الصحاف، 1997).

8. منهجية الدراسة:

أعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) من خلال إستخدام أدوات الإحصاء المختلفة، و قد أعتمد الدراسة على نوعين من البيانات هي البيانات الأولية و البيانات الثانوية ، تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية ، حيث تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات، و تمت مراعاة كل الجوانب الأساسية في صياغة الأسئلة لتحقيق الترابط بين الموضوع و تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين و قد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة و مدى صلاحية الفقرات وشموليتها و تنوع محتواها و تقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أي ملاحظات يرونها مناسبة.

وبعد أن تم إسترجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم و الأخذ بملاحظاتهم إجراء التعديلات التي إقترحت عليها ، و قد أعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين و إجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري و صدق المحتوى للأداة و بالتالي فأن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له. و بذلك تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية، تم استخدام عينة غير احتمالية ميسرة (سيكارن، 2006) وتم توزيع عدد (150) استبانة على الإداريين

و الموظفين في شركات المياه الغازية العاملة في ولاية الخرطوم تحت الاشراف الشخصي للباحث و تم استرداد عدد (133) استبانة صالحة للتحليل بنسبة بلغت 88%.

1.8.مقاييس الدراسة:

تم قياس متغيرات الدراسة استنادا على الدراسات السابقة ، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المدرج في قياس العبارات ، حيث تم قياس الإنجاز عن طريق دراسة (Abang Azlan,2009) . أما فيما يتعلق بمكونات التفكير الاستراتيجي (القصد الاستراتيجي، التفكير في الوقت المناسب و قيادة الافتراضات) فقد تم تطوير عباراتها من دراسة (صبرينة، 2015).

2.8. الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل بيانات الدراسة:

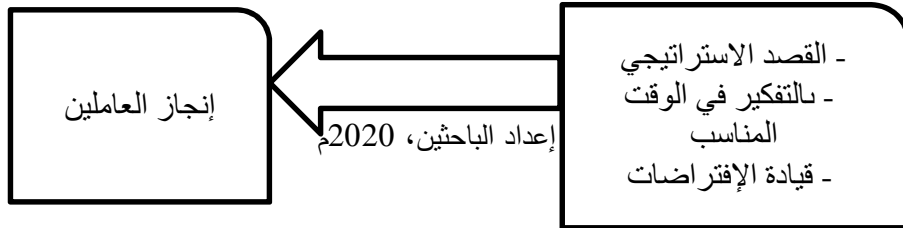
أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية و هو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة و الظاهرة، و بمعنى أوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب و النتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. و بالتحديد إستخدام أسلوب تحليل المسار ، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا ، تتناسب مع طبيعة هذه الدراسة.

3.8. نموذج الدراسة:

بالاعتماد على نظرية المنشأة القائمة على الموارد التي تركز على الموارد المادية و غير المادية بغرض إكتساب المنظمات ميزة تنافسية، و الاستعانة بعدد من أدبيات الدراسات السابقة ، و إنجماً مع أهداف الدراسة و تساؤلاتها و مجتمع الدراسة تمت صياغة نموذج للدراسة و فيه أبرزت مجموعة من المتغيرات المكونة للدراسة الحالية بحيث يعطي تصوراً أولياً عن مجموعة من علاقات الإرتباط و التأثير بين متغيرات الدراسة، شكل رقم (1) التالي يوضح نموذج الدراسة المقترح و الذي يبين العلاقة المباشرة بين متغيرات الدراسة.

شكل رقم 1: نموذج الدراسة المقترح

التفكير الاستراتيجي



9. تطوير فرضيات الدراسة:

إعتماداً على متغيرات الدراسة و نظرية المنشأة القائمة على الموارد و إطلاقاً من مشكلة الدراسة و نتائج أدبيات الدراسات السابقة تم تطوير و صياغة عدد من الفرضيات لغرض قياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة (القصد الاستراتيجي، التفكير في الوقت المناسب، قيادة الافتراضات) و المتغير التابع الانجاز في هذه الدراسة على النحو التالي:

- العلاقة بين التفكير الاستراتيجي و إنجاز العاملين.

من خلال مراجعة نتائج الدراسات السابقة التي إختبرت العلاقة بين التفكير الاستراتيجي و الإنجاز، حيث نجد دراسة (نهال شفيق العشي 2013م) بعنوان أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة ، حيث كشفت توافر عوامل التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بنسبة 79.51% ، و أكدت دراسة (صبرينة ترغيني 2015م) أن للتفكير الاستراتيجي أثر إيجابي القدرات الإبداعية مما يؤدي إلى تطوير إنجازات العاملين في المنظمات. كما اضافة دراسة (ابوبكر ،2001م) بعنوان القيادة الإستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الإستراتيجي الجامعي.

وتوصلت الدراسة إلى أن إن التوجيه الإستراتيجي في صياغة الأهداف لدى إداري الجامعة عدن أكبر ايجابية منه لدى إداري جامعة صنعاء، إداري جامعة عدن هم أكثر توجيهها إستراتيجيا لعملية التنفيذ للأهداف الإستراتيجية للجامعة من إداري جامعة صنعاء. عليه فإن الدراسة تفترض الآتي:

1. توجد علاقة تأثير إيجابية بين القصد الاستراتيجي و إنجاز العاملين.

2. توجد علاقة تأثير إيجابية بين التفكير في الوقت المناسب و إنجاز العاملين.

3. توجد علاقة تأثير إيجابية بين قيادة الافتراضات و إنجاز العاملين.

10. الجانب التطبيقي

1.10. تحليل البيانات والنتائج:

1.1.10. التحليل العملي الإستكشافي لمتغيرات الدراسة

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العملي يهدف إلى أكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية

التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى.

ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى، حيث تستند غريفة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair et al , 2010) كشروط لقبول نتائجها.

جدول رقم 1: التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة

الرمز	4	3	2	1	العبارات	المتغيرات
A1			.876		يسعي العاملون في جميع فروع الشركة الي تحقيق نفس المقاصد.	القصد الاستراتيجي
A2			.840		يوجد تكافؤ بين موارد المجتمع و طموحاته.	
A3			.612		توظفون معارف و مهارات الموظفين لبناء استراتيجيات جديدة و مبدعة للجميع.	
B2				.857	تحرص على أن تكون خطط العمل التي يتم تنفيذها جزءا من تصور شامل لخطط المستقبل.	التفكير في الوقت المناسب
B3				.888	تحرص على أن تتضمن خطة العمل برامج زمنية محددة لتنفيذ المهام المختلفة.	
B4				.776	لديك تصور واضح حول كيفية إحداث تغيير جذري في مستقبل المنظمة.	
C 3		.567			التخطيط في المنظمة يعتمد على تحليل بيئة العمل المحيطة.	قيادة الافتراضات
C 4		.886			تشجيع الموظفين في المنظمة على تقييم الأفكار التي يقترحونها عن طريق التجربة و استخلاص النتائج.	
C 5		.914			الإدارة العليا تشجع المديرين على استخلاص النتائج من تجاربهم للاستفادة	

					منها في التخطيط.	
D 3	.524				يهتم الشركة بالموظف الذي يحقق مستويات أعلى للنجاح.	الإنجاز
D 4	.821				يسعى ادارة الشركة الي تحقيق الاهداف المنشودة دائماً.	
D 5	.632				يعطي ادارة الشركة الاولوية في الترقية للعامل الذي يحقق انجازاً ملموساً.	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy						0.716
Bartlett's Test of Sphericity						75.920
Total Variance Explained						66.422

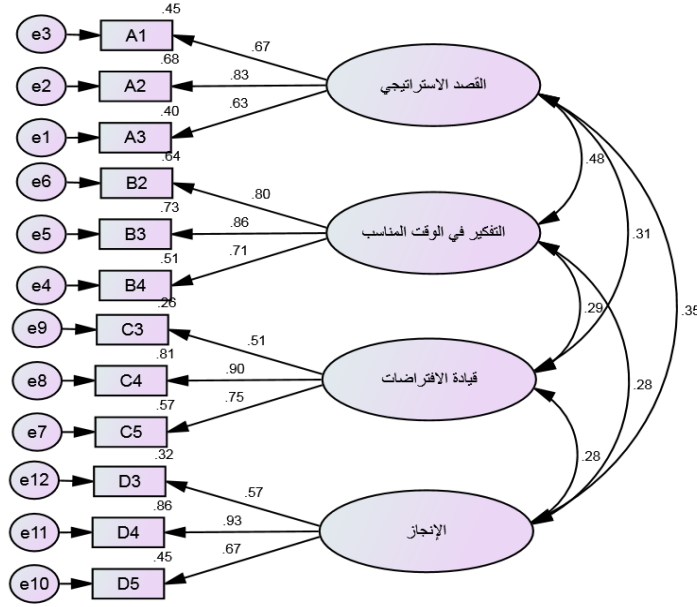
المصدر: من إعداد الباحثين من مخرجات التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة 2020م

2.1.10. التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة مجتمعة:

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (AMOS) analysis moment of structure.

تم بناء النموذج الأول للدراسة والذي يتكون من ثلاثة محاور من المتغير المستقل التفكير الاستراتيجي والذي تقيسه 15 عبارة حسب نتائج التحليل العاملي الاستكشافي ، وتم التوصل من التحليل الي ان محاور المتغير المستقل التفكير الاستراتيجي يتكون من ثلاثة محاور تقيسه 9 عبارته، اما المتغير التابع هو الإنجاز ويتكون من محور واحد تقيسه عدد 3 عبارات كما في الشكل رقم (2) وتم اختبار هذا النموذج بتطبيق التحليل العاملي التوكيدي على بيانات الدراسة وتم قياس بناء النموذج لتوضيح أبعاد العلاقة بين محاور النموذج وكانت مقاييس جودة المطابقة التي تم إدخالها في النموذج الاولي قد أعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة.

شكل رقم 2: التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة مجتمعة



المصدر : من إعداد الباحثين من مخرجات التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة 2020م

2.10. مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء إفتراض التوافق بين مصفوفة التغاير للمتغيرات الداخلة في التحليل و المصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة ، التي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها و التي تعرف بمؤشرات جودة المطابق، جدول رقم (2) يوضح مؤشرات جودة المطابقة.

جدول 2: مؤشرات جودة المطابقة.

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	102.345	--	--
DF	48	--	--
CMIN/DF	2.132	Between 1 and 3	Excellent
GFI	.894	>0.95	Excellent
AGFI	.827	>0.80	Excellent

CFI	.903	>0.95	Excellent
SRMR	.097	<0.08	Excellent
NFI	.837	>0.95	Excellent
RMSEA	.093	<0.06	Excellent
P Close	.004	>0.05	Excellent

المصدر : من إعداد الباحثين من مخرجات التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة 2020م

3.10. تحليل الارتباط و جودة المقاييس (درجة اعتمادية الاستبانة):

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرون باخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرون باخ أقرب إلى 1، يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير ، ولاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرون باخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally, 1967) إلى أن المصدقية من (0.50 - 0.60) تكفي وأن زيادة المصدقية لاكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) أفتتح أن قيمة ألفا كرون باخ يجب أن تكون أكثر من 0.70.

و الجدول رقم (3) يوضح نتائج إختبار ألفا كرون باخ بعد إجراء التحليل العاملي الإستكشافي ، كما يبين المتوسطات و الانحرافات المعيارية لكل المتغيرات و نجد أن الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب إلى الواحد و هذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات. و كذلك يوضح الارتباطات بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع.

فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فان ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30) إلى (0.70) وتعتبر العلاقة قوية إذا كان معامل الارتباط أكثر من (0.70)

أسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ألفا كرنباخ	1	2	3	4
1. القصد الاستراتيجي	مستقل	3.9499	.84437	.745	1			
2. التفكير في الوقت المناسب	مستقل	3.7444	.92831	.828	.429**	1		
3. قيادة الافتراضات	مستقل	3.9273	.85215	.743	.296**	.263**	1	
4. الإنجاز	تابع	3.7719	.85612	.735	.316**	.319**	.312**	1

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2020م

4.10. إختبار فرضيات الدراسة:

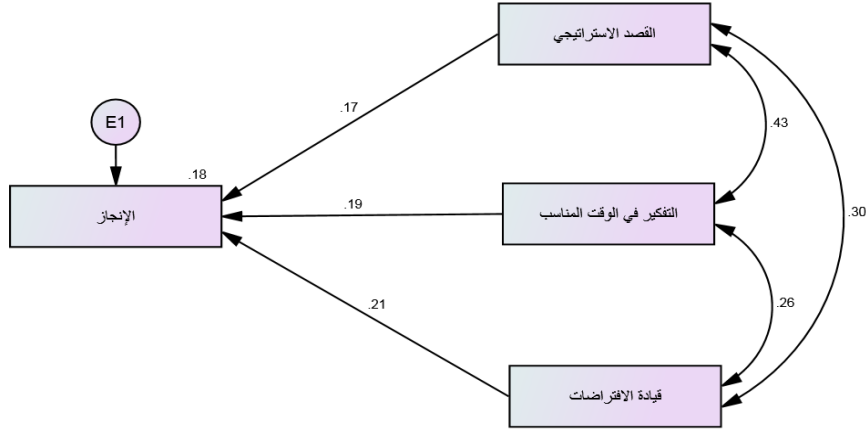
أعتمد الباحثون في عملية إختبار الفرضيات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والملاحظة ، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة.

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد اهم المؤشرات او العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين اسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي.

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات وعدم الخطية وأخطاء القياس،

والارتباط الخطي المزدوج بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002). و الشكل التالي يوضح إختبار فرضيات الدراسة.

شكل رقم 3: العلاقة بين مكونات التفكير الاستراتيجي وإنجاز العاملين.



المصدر : من إعداد الباحثين من مخرجات التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة 2020م

جدول رقم 4: المسار من التفكير الاستراتيجي إلى إنجاز العاملين

العلاقات	التقديرات Estimates	الخطأ المعياري S.E	القيمة الحرية CR	الدالة P	النتيجة
1. القصد الاستراتيجي	.175	.090	1.929	.054	دعمت
2. التفكير في الوقت المناسب	.175	.081	2.148	.032	دعمت
3. قيادة الافتراضات	.212	.084	2.527	.012	دعمت

المصدر : من إعداد الباحثين من مخرجات التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة 2020م

11. الخاتمة:

1.11. مناقشة نتائج الدراسة:

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين كل مكونات التفكير الاستراتيجي و الإنجاز، في شركات المياه الغازية السودانية العاملة في ولاية الخرطوم، حيث أوضح التحليل أن كل من (القصد الاستراتيجي، التفكير في الوقت المناسب و قيادة الافتراضات) لهما أثر إيجابي على الإنجاز.

وأتفقت هذه النتيجة بالكامل مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (عامر عمر، 2013) حيث أوضح أن مكونات التفكير الاستراتيجي (القصد الاستراتيجي، التفكير في الوقت المناسب، قيادة الافتراضات) يؤثر بشكل إيجابي على الأداء و أن القصد الاستراتيجي من أهم الأبعاد المؤثرة على الأداء، و اتفق هذه النتيجة جزئياً مع الدراسة (صبرنية ترغيني، 2015) حيث أوضحت أن التفكير الاستراتيجي يقود إلى الإنجاز و القدرات الابداعية، و اختلف نتيجة الدراسة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (على ابوبكر، 2001م) في علاقة التفكير الاستراتيجي بالإنجاز.

وإيضاً اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (فؤاد عمر، 1999) ويرجع سبب الاختلاف بين النتائج الى الاختلاف في العوامل الثقافية و البيئية و الاختلاف في مجتمع الدراسة. و من خلال النتائج السابقة، يمكن القول أن هناك أثر إيجابي كلي للتفكير الاستراتيجي على الإنجاز.

2.11. إسهامات الدراسة:

قامت هذه الدراسة باختبار العلاقة المباشرة بين أبعاد التفكير الاستراتيجي (القصد الاستراتيجي، التفكير في الوقت المناسب، قيادة الافتراضات) على الإنجاز حيث تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال معرفة الدور الذي يسهم به التفكير الاستراتيجي في تطوير الإنجاز، و التعرف على متغيرات الدراسة، و المؤثرات المنصبة عليها. حيث أشارت النتائج إلى وجود علاقة تأثير إيجابي كامل للتفكير الاستراتيجي على الإنجاز في شركات المياه الغازية السودانية العاملة في ولاية الخرطوم حيث يشير ذلك الى أن متخذي القرار في شركات المياه الغازية يجب أن يولوا الاهتمام بشكل كامل لممارسة التفكير الاستراتيجي من إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار و تدريب الموظفين بصورة دورية و كذلك اشراكهم في عملية حل المشكلات الصغيرة التي تواجه الشركة و ذلك من أجل انجاز الاعمال بكفاءة داخل المنظمة.

و فيما يتعلق بالإسهامات التطبيقية لهذه الدراسة حيث تبين لمتحذي القرار مدى أهمية تبني التفكير الاستراتيجي جيد تساعد المنظمة في تحسين أداء العاملين لديها و بالتالي تحقيق الإنجاز، كما أن تبني تفكير إستراتيجي فعال تساعد المنظمة في تحديد مدى ملائمة قدراتها التنافسية في المجال الذي تعمل فيه.

وتأتي أهمية و ضرورة الدور الذي تلعبه القيادات العليا في الشركات في دعم و تأييد التفكير إستراتيجي و تطبيقه داخل الشركات ، إذ ينصب دور الإدارة الاستراتيجية في هذه الحالة على تطبيق و تأييد و دعم التكامل الوظيفي بين الإدارات التنظيمية المختلفة ، و العمل على تنمية وعي (العاملين) بأهمية التفكير إستراتيجي باعتباره نقطة البداية المنطقية لوضع هذه المفهوم موضع التنفيذ.

3.11. المحددات و الدراسات المستقبلية:

لهذه الدراسة عدد من القصور و المحددات كما هو الحال في واقع الدراسات السابقة، *أولاً*، تم تناول التفكير الاستراتيجي كمتغير مستقل و ذلك من خلال ثلاثة أبعاد متمثلة في (القصد الاستراتيجي ، التفكير في الوقت المناسب ، قيادة الافتراضات) و في الواقع هناك مجموعة من الأبعاد المختلفة قد تمثل أبعاد التفكير الاستراتيجي تم استخدامها في مجموعة من الدراسات السابق، لذلك يقترح الدراسة دراسة التفكير الاستراتيجي بأبعاد أخرى على الرضا الوظيفي.

ثانياً، أجريت الدراسة على عينة من العاملين في قطاع المياه الغازية فقط العاملة في ولاية الخرطوم، لذلك يجب أن يطور نموذج بإستخدام عينة كبيرة من القطاعات الصناعية الحيوية الأخرى، لان العاملين بقطاع المياه الغازية قد تكون نظرتهم للمفاهيم التي طرحت مختلفة عن القطاعات الأخرى.

ثالثاً، تم جمع البيانات لهذه الدراسة في فترة زمنية قصيرة، على الرغم من أن الدراسات السابقة تؤكد أن البيانات التي يتم جمعها في فترة زمنية طويلة هي الأفضل لانها تؤدي إلى فهم العلاقات السببية بشكل جيد. *رابعاً*، في هذه الدراسة تم إختبار العلاقة المباشر بين المتغير المستقل التفكير الاستراتيجي و المتغير التابع الإنجاز ، توصي الدراسة الباحثين بتطوير نموذج بها متغيرات وسيطة ومتغيرات معدلة في هذه العلاقة و ذلك من أجل الإسهام في المعرفة.

قائمة المراجع باللغة العربية:

مؤلفات:

1. ارمسترونج، مايكل.(2008). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية دليلك للعمل. مصر: مجموعة النيل العربية للنشر.
 2. الصحاف، حبيب.(1997). معجم ادارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، لبنان: مكتبة لبنان ناشرون،.
 3. الخفاجي، نعمة.(2010). الفكر الإستراتيجي- قراءات معاصرة، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
 4. الدوري، زكريا وصالح، أحمد.(2009). الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال- قراءات وبحوث. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
 5. الشماع، خليل محمد حسن و حمود.(2000). نظرية المنظمة ، الطبعة الأولى. الأردن: دار الميسرة للنشر.
 6. اوما، سيكاران .(2006). طرق البحث في الادارة - مدخل لبناء المهارات البحثية ، تعريب اسماعيل علي بسيوني. دار المريخ للنشر والتوزيع.
 7. عاشور ، صابر .(2007). دورة تدريبية في التخطيط الإستراتيجي، فلسطين، كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية.
- مذكرات:
1. بودرسة، حنان .(2013). علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين. بسكرة: مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر.
 2. العتيبي، عزيزة عبد الرحمن.(2010). أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية. بسكرة: مذكرة دكتوراه، جامعة محمد خيضر.
 3. عبده، فؤاد راشد.(1999). الإدارة الإستراتيجية أهميتها وضرورتها في مواجهة تحديات التنمية في الجمهورية اليمنية. جامعة أسبوط: مذكرة ماجستير.
 4. ترغيني، صبرينة.(2015). دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة، بسكرة: مذكرة دكتوراه، جامعة محمد خيضر.
 5. على، ابوبكر حسين .(2001). القيادة الإستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الإستراتيجي الجامعي. جامعة عدن: مذكرة ماجستير.

6. العشي، نهال شفيق.(2013). أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة. مذكرة دكتوراه: جامعة غزة.

المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Abang Azlan,May-Chiunlo,MawKingla.(2009).Jounal of Academic Research in economics,vol.(1)number (2).
2. Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., and Tath, R.(2010). Multivariate data analysis. Prentice Hall. Inc. Upper Saddle River, NJ, the USA.
2. Nunnally, J. C.(1978). Psychometric Methods. New York: McGraw-Hill.
4. Jeonghoon, Beyond .(2002).single equation regression analysis: Path analysis and multi-stage regression analysis, American Journal of Pharmaceutical Education 66 (1), 37.